Tras la pista del valor del cliente

Julián Villanueva explica cómo calcular el valor de la cartera de clientes y monitorizar dónde se está ganando o perdiendo valor a través del cuadro de mandos del *customer equity*.

1 de abril de 2013

Por Julián Villanueva

En los últimos años los periódicos se han enzarzado en una batalla de promociones para tratar de arrancar el euro diario a los lectores. Cualquier excusa es buena: DVD, enciclopedias por fascículos, cuberterías de diseño o piezas de Lego. Aunque estas ofertas han supuesto un negocio adicional para muchos, no han logrado frenar el descenso imparable de la circulación y la venta de publicidad en los mercados occidentales. En 2012, los ingresos totales de los periódicos estadounidenses volvieron a caer, un 2%, según la Newspaper Association of America.

Como los periódicos, muchas empresas con problemas en su modelo de negocio, falta de músculo financiero o que simplemente carecen de una estrategia clara toman decisiones de poco recorrido, a veces sin entender las implicaciones que tienen sobre su base de clientes. Al desconocer lo que quiere el consumidor, muchos de sus esfuerzos pueden caer en saco roto.

Y es que las empresas que no entienden el valor del cliente corren el riesgo de formular estrategias de marketing equivocadas. Las más comunes son destinar recursos a captar clientes que aportan beneficios a corto plazo pero ninguno a largo, o que desertarán al cabo de poco tiempo; malgastar dinero en actividades de poca o ninguna influencia en el comportamiento y las decisiones de compra; o concentrarse exclusivamente en los ingresos mientras se ignora la rentabilidad de las acciones de captación y retención.

©IESE Business School

Los comités de dirección necesitan herramientas que les permitan identificar cómo aportan valor sus clientes. Estos a menudo se guían por informes financieros o cuadros de mandos con relativamente poca información comercial. Por su parte, los informes y métricas que utilizan los directivos de marketing suelen tener un lenguaje difícil de entender para la alta dirección por su lejanía con el concepto de valor.

En este artículo propongo un cuadro de mandos comercial basado en el concepto del *customer equity* (es decir, el valor financiero del cliente) como herramienta para construir un puente entre el mundo comercial y el financiero, que tan necesario es en las compañías. Para ello, me he basado en mis investigaciones sobre los distintos modelos de medición del valor del cliente y casos reales de implementación de cuadros de mandos en empresas.

Una versión de este artículo se publica en la revista IESE Insight 17 (T2 2013).

Este contenido es exclusivamente para uso individual. Si deseas utilizar este material en clase, puedes adquirir las copias que necesites tanto de "Tras la pista del valor del cliente" (ART-2383) como de la revista completa en formato PDF mediante IESE Publishing.

Gracias por leer IESE insight
Para descargar el contenido haz clic en el botón de abajo



Julián Villanueva

Profesor Ordinario del departamento de Dirección Comercial. Su trabajo de investigación se centra en el área del capital cliente, el marketing digital, la venta al público y la gestión de la fuerza de ventas.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School